

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN RESTAURANTES. CASO: RESTAURANTE ESPECIALIZADO EN COMIDA INTERNACIONAL

EVALUATION AND ANALYSIS OF EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY IN RESTAURANTS. EVENT: INTERNATIONAL SPECIALTY RESTAURANT

Liliana Ramos Iglesias^{1*}, Alaín Segura Domínguez¹, Yaimí González Catalá², Arianne Alonso Suárez¹

RESUMEN

Este trabajo fue realizado en un restaurante especializado en comida internacional, en Varadero, Cuba. El mismo presenta como objetivo aplicar un procedimiento con enfoque integral, que permita evaluar y analizar el comportamiento de la eficacia y la eficiencia en el restaurante. Para cumplimentarlo se analizan los procesos que se desarrollan en la entidad, apoyados en una investigación de mercado, teniendo como salida la satisfacción de los clientes externos y la variación de los indicadores, tanto de eficacia como de eficiencia que se recogen en la empresa. Para ello se emplearon una serie de técnicas, como son: aplicación de encuestas, ciclo de los servicios, análisis de las quejas, diagrama Pareto, matriz BCG (Boston Consulting Group: fue desarrollada por esta firma consultora, de la cual tomaron sus iniciales para su nombre), análisis de tasa de crecimiento de indicadores, entre otros. Como principales resultados se pudo concluir que existen dificultades fundamentalmente en la cartera de productos, y la misma fue analizada determinando los platos más importantes. Además, se puede plantear que la eficacia muestra buenos resultados, pues los indicadores que la miden presentan un incremento paulatino. Por otro lado, la eficiencia es buena, pues existe crecimiento de sus indicadores, sin dejar de mencionar un grupo de reservas que aún se pueden explotar en las operaciones que se ejecutan a lo largo de todo el servicio. A pesar de ello fueron encontradas reservas de eficacia y eficiencia a las cuales se les plantean acciones correctivas.

Palabras claves: Evaluación del servicio, medición de la satisfacción, análisis de la cartera de productos.

ABSTRACT

This work was done in a restaurant specializing in international cuisine in Varadero, Cuba. It presents a procedure designed to apply with a comprehensive approach to evaluate and analyze the behavior of the effectiveness and efficiency in the restaurant. To fill it examines the processes taking place in the state, supported by market research, with the output external customer satisfaction and the variation of indicators of both effectiveness and efficiency included in the

¹Profesor del Departamento Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas. Cuba.

²Licenciada en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas. Cuba.

Autor para correspondencia: *liliana.ramos@umcc.cu

Recibido: 28.02.2012 Aceptado: 10.08.2012

company. This is done through a variety of techniques including: conducting surveys, services cycle, analysis of complaints, Pareto diagram, BCG Matrix (Boston Consulting Group: was development by this consulting firm taken the initial for name), growth rate analysis of indicators, among others. The main results it was concluded that there are fundamental difficulties in the portfolio and it was analyzed by determining the most important dishes. You can also argue that the efficiency shows good results for the measured indicators show a gradual increase. On the other hand the efficiency is good as there are growth indicators, not to mention a group of stocks that can still be exploited in operations that run throughout the service. Despite this reservation were found effective and efficient which they face corrective action.

Keywords: Service evaluation, measure of satisfaction, wallet product analysis.

INTRODUCCIÓN

Desde épocas remotas el hombre ha buscado las formas más factibles de realizar su trabajo, y con el surgimiento de la competencia entre las empresas se ha desarrollado la necesidad de gestionar las organizaciones, de forma tal, que le permitan ser líderes o, al menos, obtener beneficios que facilitan su sustento. Para ello ha creado un sinnúmero de herramientas, que le han permitido gestionar sus procesos, recursos humanos y materiales, garantizando con esto tener un sitio en el tan cambiante y dinámico mundo empresarial. La mejora de la eficacia y la eficiencia en la gestión de la calidad de sus actividades es una de las premisas de las empresas de punta en todo el mundo, por su importancia para lograr la aceptación y satisfacción de los clientes. Ahora bien, para gestionar o mejorar, el primer paso es evaluar, siendo éste el proceso en el cual se cuantifica en qué medida se cumplen los parámetros establecidos para una actividad determinada.

Rodríguez (1986) plantea que la evaluación se realizaba a partir de los niveles de calidad y por la utilización de métodos cuantitativos basados en la medición y comparación de índices de calidad simples o complejos, definidos por los propios productores. Por lo tanto, la evaluación de la calidad en la era de la manufactura se definía como el proceso de medición y comparación consistente en la determinación del nivel de calidad del producto o producción.

Se considera que el término de evaluación tiene amplia acepción, que puede ser analizado teniendo en cuenta la finalidad de la misma. Así, puede utilizarse unido a calidad, eficacia y eficiencia. La NC ISO 9000/2005 plantea: Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Basados en estos conceptos, se puede plantear que la calidad está íntimamente relacionada con la medida en que determinadas características pueden satisfacer una necesidad de forma satisfactoria, o, para decirlo de otra forma, es cuando los defectos tanto de productos como de servicios son minimizados, de tal manera que el cliente no los percibe y se logra con ello una satisfacción del mismo.

Para conseguir una calidad óptima en una empresa se deben gestionar de forma eficaz y eficiente todos sus recursos. A nivel mundial, las empresas productivas o de manufactura de empuje se enfocan generalmente hacia lograr una calidad en el producto para ocupar una posición determinada en la mente de los consumidores; como ejemplo de ello se tienen las fábricas japonesas, que trabajan con la ideología del cero defecto, logrando con ello que sus marcas sean para el comprador sinónimo de confianza. A pesar del costo que esto implica, es mucho más fácil lograrlo en la producción que en los servicios, pues en ella la mayoría de las veces el contacto con el cliente es mínimo, ya que este generalmente solo puede apreciar el bien tangible terminado (Ramos, 2011).

Eficacia y eficiencia en restaurantes

Un restaurante es aquel establecimiento que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores, proporcionan los elementos que establecen la diferencia de estos comercios (NC126- 2001).

Como se ha demostrado a través del concepto planteado, los restaurantes son ejemplos reales de la prestación de un servicio. Por sus particularidades se hace imprescindible trabajar con la máxima calidad, para lograr con ello una posición privilegiada ante los clientes, sin descuidar por ello el empleo de recursos, garantizando así un servicio con eficacia y eficiencia. Sobre estos macro indicadores, la NC ISO 9000/ 2005 define eficacia como el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, y la eficiencia como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Mayo *et al* (2009) por otra parte, plantean que eficacia es el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos.

Aibar (2003) plantea que la evaluación de la eficacia de la actuación de una organización requiere que previamente se haya realizado un proceso de planificación, en el que se establezcan los objetivos que se pretenden lograr. El mismo autor cita otros criterios, Kanter y Summers (1994) consideran que, dado que los objetivos considerados claves para una entidad pueden variar a lo largo del tiempo con las distintas etapas de su ciclo de vida, las medidas o indicadores de eficacia variarán también en consonancia con el cambio experimentado por los objetivos, configurándose así el término eficacia como una medida de la mejora continua de la organización.

La Comisión de Ética y Transparencia Institucional (2008), por su parte, define: Eficiencia viene a ser la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un determinado fin. Es el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo. En la NC ISO 9000/ 2005 se plantea que es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Aibar (2003) cita los análisis de la AECA (1997), Bac (1994), Simón (1994), el criterio de eficiencia tiene su base en la gestión empresarial y supone el logro de un equilibrio positivo en la relación output-input, es decir, manteniendo los estándares de calidad, lo cual implica la racionalidad de los consumos (eliminando los desperdicios y consumos innecesarios).

Teniendo en cuenta los basamentos planteados con anterioridad, se puede mostrar la importancia de esta investigación que tiene como objetivo aplicar un procedimiento con enfoque integral que permita evaluar y analizar el comportamiento de la eficacia y la eficiencia en un restaurante especializado en comida internacional.

PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se muestra a continuación fue desarrollado por Segura (2009), profesor del Colectivo de Calidad del Dpto. de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas el mismo permite cumplir el objetivo propuesto a partir de la identificación y análisis de forma integral de los indicadores que se utilizan en el sector empresarial para evaluar la gestión realizada en cada etapa de trabajo. Como novedad de dicho procedimiento se puede mencionar la interrelación entre indicadores económicos tradicionales con indicadores cuantitativos de

eficacia orientados al principio número uno de la gestión de la calidad: orientación al cliente. La coherencia e interrelación entre las herramientas que lo integran hacen factible su aplicación en el sector de los servicios, por lo cual fue seleccionado para el desarrollo de la presente investigación.

Pasos del procedimiento a utilizar:

1. Identificación de los Procesos que se llevan a cabo en la Organización.

Para analizar los procesos, primeramente, estos debieron haber transitado por un período de identificación y selección. Este paso se destaca por ser el eslabón inicial del período de investigación. En él se plantea y define lo que posteriormente se utilizará para el desarrollo del trabajo de campo. Como parte de este paso se identifican los procesos que se llevan a cabo y se define la actividad fundamental que se realiza en el restaurante. Herramientas a utilizar: diagrama en planta, mapa de procesos, diagrama de flujo, tormenta de ideas.

2. Identificación de los Clientes.

Este punto está muy relacionado con el principio enfoque de cliente, siendo el principal indicador de la eficacia, pues da la medida en que se cumplen los requerimientos del mismo. Para esta investigación se propone el análisis del grado de satisfacción del cliente a través de la aplicación de encuestas y del análisis de las quejas. Además, se pretende analizar el Ciclo de los Servicios haciendo una descripción de los momentos críticos en los cuales el cliente entra en contacto directo con la instalación. Entre las herramientas a utilizar, tenemos: Diagrama de Pareto, encuesta, ciclo de los servicios, método delphi, entrevista, análisis de quejas, segmentación de mercado, procesamiento estadístico, cálculo del tamaño de muestra, tormenta de ideas.

3. Identificación y Análisis de la Cartera de Productos.

Para este paso se propone, primeramente, identificar todos los productos que se ofertan en el restaurante y se emplearán técnicas como el Diagrama de Pareto, para determinar el efecto económico que ejerce cada producto en el total de productos analizados y la Matriz BCG para comparar con los resultados obtenidos del análisis de Pareto y proponer medidas correctivas sobre aquellos productos que pierden paulatinamente su atractivo.

4. Determinar la Orientación de la Gestión de la Empresa.

Se realizará un análisis de los indicadores y se clasificarán de acuerdo a su naturaleza en indicadores de eficacia o eficiencia. A continuación se precisará si la instalación se orienta hacia la eficacia o la eficiencia en función de la cantidad de indicadores que se gestionen, estableciendo una relación porcentual del total de indicadores que se controlan. Además, se realiza una propuesta de nuevos indicadores a medir para mejorar la evaluación de la gestión de la eficacia, de forma proactiva. Otras herramientas que se utilizan son la entrevista, análisis de documentos, trabajo grupal.

5. Análisis de la Eficacia.

Se propone separar los indicadores de eficacia del restaurante y evaluar sus comportamientos para el período determinado. Para ello se realiza una evaluación de resultados a partir de la interrelación de indicadores, el análisis de la tasa de crecimiento y análisis de datos históricos.

6. Análisis de la Eficiencia.

Utilizando los indicadores de eficiencia de la entidad se evalúa su comportamiento en el período objeto de análisis. Las herramientas a utilizar para este paso son: evaluación de resultados a partir de la interrelación de indicadores, el análisis de la tasa de crecimiento (TC), análisis de datos históricos, análisis de documentos contables.

RESULTADOS ALCANZADOS

El restaurante se subordina a una UEB (Unidad Empresarial de Base) Restaurantes Especializados que es donde se desarrollan los procesos estratégicos y de soporte. Solo cuenta con un pequeño stock para las mercancías y un administrador, que sólo realiza las funciones de recoger las informaciones y dirigir los procesos claves, que son los que se desarrollan en él. Se clasifica como un tipo de restaurante especializado en carne de res, con parrilla, plancha y servicio a la americana o plateado, además de brindar comida internacional. La instalación cuenta con una amplia terraza techada, un salón cerrado, así como un salón reservado. En su totalidad se dispone de diez mesas, con una capacidad de 60 plazas distribuidas de la forma más económica y segura posible, aprovechando al máximo los espacios disponibles. Cuenta con un bar, cocina y parrilla, como se muestra en el diagrama en planta de la entidad que puede ser observado en la figura 1.

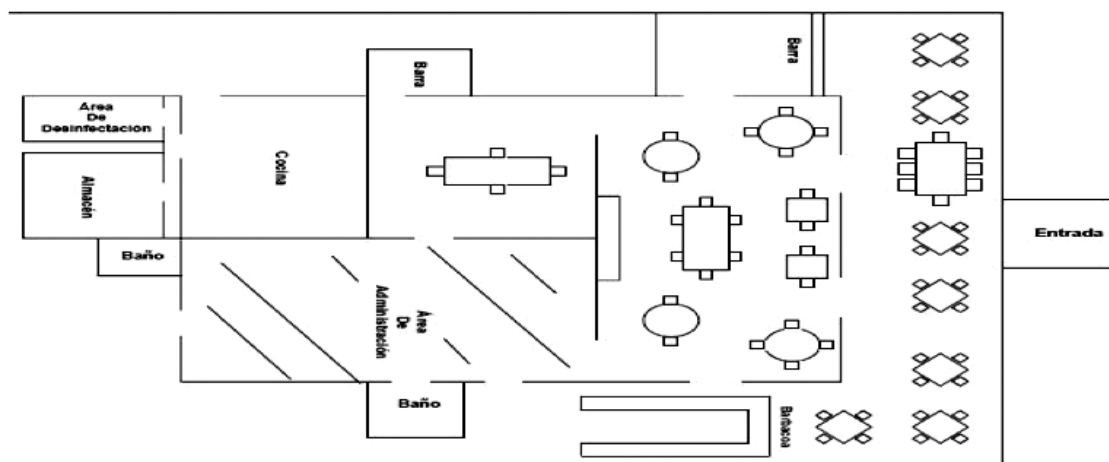


Figura 1. Diagrama en planta del restaurante.

Los procesos que se desarrollan en la instalación se concentran en la elaboración de comida y prestación de servicio; el resto, como ya se ha dicho, son actividades aisladas que se subordinan a departamentos existentes en la Dirección de la UEB: Restaurantes Especializados.

El restaurante cuenta además con facilidades complementarias indispensables de confort, como son: servicios sanitarios, ambientación, climatización, iluminación, etc. El mobiliario, equipamiento, vajillas, cristalería, mantelería y vestuario de los trabajadores son los adecuados, conformando un conjunto armonioso y coherente.

El ciclo del servicio del proceso de prestación comienza en el momento que el cliente entra en contacto con la instalación, hasta que se retira de la misma, y está compuesto por los diferentes momentos de la verdad que se mencionan a continuación:

- El cliente llega al restaurante.
- El cliente es recibido y se le indica la mesa.
- El cliente recibe la carta.
- El cliente pide la bebida.
- El cliente recibe la bebida y se le habla de la oferta que se le brinda.
- El cliente emite el pedido.
- El cliente recibe el pedido.
- El cliente pide la cuenta.

- El cliente recibe la cuenta y agradece el servicio.
- El cliente paga y se retira.

La instalación cuenta con un amplio potencial de mercados emisores, que le brindan clientes tanto nacionales como internacionales (Figura 2).

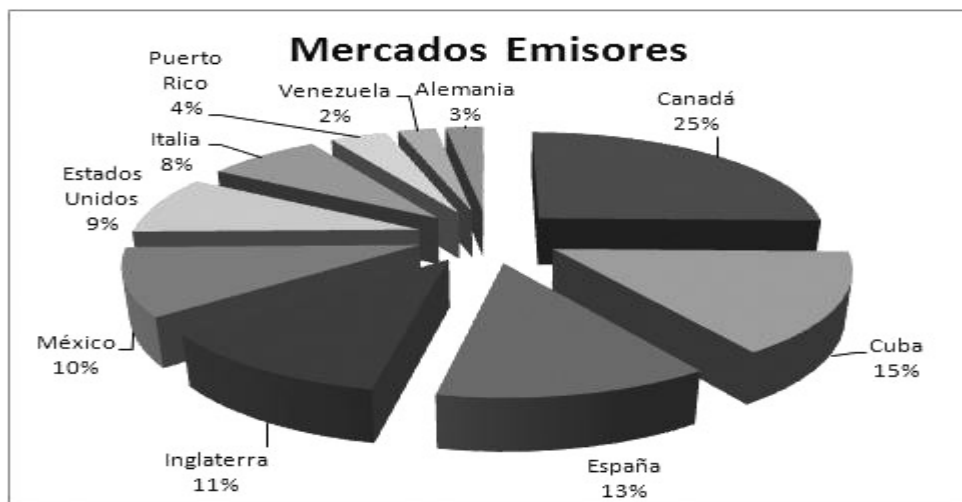


Figura 2. Mercados Emisores de clientes que acuden al restaurante.

Como puede observarse, Canadá y Cuba son los principales mercados emisores de clientes que acuden, siendo seguidos por España.

Con el fin de evaluar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes que asisten al restaurante a nivel de la dirección de la UEB, se utiliza el método del sistema de encuestas a clientes, para, a partir de los resultados que éstas arrojen, aumentar la oportunidad de tomar mejores decisiones para la gestión. Además, facilita establecer medidas que permitan cumplir con las expectativas de los clientes, logrando con ello que sean más leales y, también, fortalecer la posición competitiva en el mercado. Dicha encuesta fue elaborada por los especialistas de la empresa, a partir de los criterios generales para la confección de esta técnica. En la misma se va de lo particular a lo general, teniéndose en cuenta para ello las variables de interés para los clientes, las cuales conforman un total de 11 interrogantes o ítems, midiéndose éstas en cuanto a su importancia y empleándose para ello una escala de Excelente- Bien- Regular- Mal.

La población de clientes con que cuenta el restaurante no es conocida, por lo cual se puede plantear que el método para determinar las encuestas a aplicar es no probabilístico. Más, como se cuenta con datos históricos, se realizará una aproximación a un método probabilístico para buscar la muestra a encuestar a través de la ecuación 1 que se presenta a continuación:

$$n = \frac{N * K^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + K^2 * P * Q} \quad (1)$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población.

P y Q: valores de probabilidad relacionada con la ocurrencia o no del fenómeno estudiado. Los valores de P=Q=0,5 como supuesto de igualdad de probabilidad.

K - constante que depende del nivel de confianza ($K=2$), siempre que se trabaje con un nivel de confianza de un 95 %.

Para ello se obtuvo una media de los clientes que visitaron el restaurante durante los 3 años anteriores en cada uno de los meses. Para la aplicación de la encuesta se tuvo en cuenta el diseño de la ficha de investigación comercial que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Ficha de Investigación Comercial

Técnica	Investigación comercial restaurante especializado
Procedimiento metodológico	Encuestas a través de cuestionarios con preguntas cerradas.
Universo	Todos los clientes que asistan al restaurante.
Ámbito	Todas las áreas del restaurante.
Tamaño muestral	Noviembre = 294 encuestas; Diciembre = 307 encuestas; Enero = 330 encuestas
Error muestral	De un 5%
Nivel de confianza	De un 95%; $K=2$, $P=Q=0,5$
Diseño muestral	Aleatorio Simple.
Fecha del trabajo de campo	Desde: Noviembre 2009 Hasta: Enero 2010
Forma de contacto	Personal
Punto de muestreo	Restaurante especializado en comida internacional.

A las encuestas aplicadas se les realizaron pruebas de fiabilidad y validez mediante el software SPSS. El análisis de fiabilidad se realiza a partir del coeficiente Alpha de Conbrach (α), el cual debe oscilar entre 0 y 1, pero debe ser mayor de 0,7 para que el instrumento se considere fiable, esta condición es necesaria pero no suficiente. Para las encuestas en las que se realizó el estudio, dicho coeficiente presenta un valor de $\alpha=0,9017$, por lo que la encuesta cumple con el supuesto de fiabilidad, lo que quiere decir que la escala del instrumento se encuentra libre de errores aleatorios.

El análisis de validez del tipo convergente se realiza a partir de la prueba de regresión lineal (R^2), la cual debe oscilar también entre 0 y 1, además, debe ser mayor de 0,7 para que el instrumento sea válido. Dicha condición es necesaria y suficiente. Es decir, cumpliendo esta condición el instrumento está midiendo lo que tiene que medir, o sea, cumple la función para la cual fue diseñado. Para las encuestas hechas en los meses que se realizó el estudio la prueba de regresión lineal, $R^2=0,872$, por lo que el instrumento aplicado es válido, ya que se encuentra libre de errores aleatorios y sistemáticos. En el caso de la significación, ésta arroja un valor de 0,00, el cual es menor que 0,05, por lo que me permite rechazar la hipótesis nula y poder plantear que el instrumento aplicado es fiable y válido o, lo que es lo mismo, permite medir la calidad del servicio.

Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas cumpliendo a cabalidad con lo propuesto en la ficha de Investigación Comercial se pueden observar en la tabla 2. En ella se muestra una media mensual por ítems, a la cual se le da valores de: 1(Mal), 2(Regular), 3(Bien) y 4(Excelente).

Tabla 2. Resultados promedios de las encuestas aplicadas en el restaurante.

	Restaurante			
ITEMS	Noviembre	Diciembre	Enero	Promedio
Local				
1- Higiene y limpieza	3,6	3,8	3,9	3,8
2- Ambientación y confort	3,3	3,6	4	3,6
Alimentos				
3- Variedad de la oferta	2,7	2,9	3,0	2,9
4- Calidad de la elaboración	3,3	3,6	4,0	3,6
Bebidas				
5- Variedad de la oferta	2,9	3,4	3,8	3,4
6- Calidad	3,4	3,7	3,9	3,7
Servicio				
7- Amabilidad y cortesía	3,1	3,5	4	3,5
8- Relación calidad/ precio	2,8	3,3	3,9	3,3
Promedio	3,1	3,5	3,8	3,5
Calidad del servicio (PC)	2,8	3,3	3,9	3,3

En este restaurante los problemas que más afectan la satisfacción del cliente, según la opinión de los mismos, se hallan en la esfera de los alimentos y, en específico, en la interrogante que relaciona la variedad de la oferta, ya que en él se encuentran los resultados más bajos, observándose una puntuación media en este ítems de 2,9, lo cual lo ubica en la escala entre regular y bien, todo lo contrario de la calidad de los alimentos que obtiene valores altos de evaluación por parte de los clientes. Se debe destacar que, de forma general, en los resultados examinados la calidad en el servicio prestado, la cortesía y el confort que reina en el restaurante ya que en estos ítems se encuentran los valores más relevantes y hace que mantenga una posición competitiva en el mercado actual.

De los clientes que se encuestaron en el mes de Noviembre, el 66 %, son visitantes que acuden por primera vez al restaurante. En el mes de diciembre, el 60 % del total pertenece al potencial de clientes repitentes, lo que demuestra que más de la mitad de los encuestados ha visitado con anterioridad la instalación. Las cifras de los clientes que acuden por primera vez al mismo en el mes de enero, disminuyen hasta un 22 %.

Las cifras mostradas demuestran que el restaurante brinda un servicio de alta calidad, que provoca que los clientes muestren una preferencia sobre el mismo, pues repiten su visita, lo que en gran medida permite mantener elevados niveles de ventas. Además, se puede comprobar que, a excepción de la variedad de la oferta, el resto de los ítems recibe evaluaciones elevadas de forma general.

Para complementar el análisis hecho anteriormente, se analizan las quejas o sugerencias realizadas por los clientes, pues éstas son síntomas de que está fallando el sistema de servicio del restaurante y que debe trabajar en base a tomar decisiones para eliminar las mismas. Vale destacar también que, analizar las quejas por sí solo, no es un método válido para evaluar la calidad y ver si existe eficacia en los procesos, pues solo de un 4% a un 6% de los clientes insatisfechos son los que formalizan sus quejas. En la tabla 3 se muestra una relación por meses de las quejas y sugerencias

realizadas por los clientes. Se debe señalar que el 52,8 % del total de quejas que se formularon en los meses de Noviembre, Diciembre y Enero, se relacionan directamente con la variedad de la comida ofertada, incluyendo en ella la débil oferta de postres y helados. Otros factores que provocan un alto nivel de insatisfacción son, que no se pone música en vivo y que no existe una adecuada relación entre la calidad de la oferta y los precios. También se identifican quejas relacionadas con demora en el servicio, factor éste que se ve reflejado en los valores obtenidos por el ítem calidad del servicio, sobre todo en el mes de noviembre, en las encuestas aplicadas.

Tabla 3. Relación de quejas o sugerencias recibidas en el restaurante.

Quejas	Noviembre	Diciembre	Enero	Total
Poca variedad en la oferta gastronómica.	30	20	24	74
Demora en el servicio	25	22	20	67
Escasez de oferta de postres y helados.	23	34	22	79
No se pone música en vivo.	20	12	10	42
No hay buena relación entre la calidad de los platos y el precio.	14	5	9	28

Como parte del análisis de los clientes que asisten a los restaurantes y en función de las deficiencias encontradas por éstos en la calidad percibida, se recogen las características reales aplicando varios métodos activos, entre los que se encuentran: entrevista a clientes, investigación de clientes internos de contacto directo, y panel de clientes. Como resultado de la aplicación de estas herramientas, se obtiene un grupo de criterios que, en algunos casos, coinciden, aunque en otros términos. A los mismos se les realiza un filtrado, quedando de 17 solo 11. Los que quedaron fueron analizados a través del Método Delphi para definir las fundamentales, tomando como panel de expertos a especialistas de alto prestigio y conocimiento sobre el tópico que se aborda. Como resultado de la aplicación del método se obtuvo que las características reales que buscan los clientes son:

- Calidad en la oferta gastronómica.
- Variedad en la oferta.
- Precios Moderados.
- Ubicado en un lugar céntrico
- Ambiente acogedor
- Personal preparado y profesional

De manera que se puede concluir que las quejas recogidas tributan directamente a las características reales dadas por los clientes y a los ítems que, según el análisis de las encuestas, presentan mayores problemas. Por lo que se debe trabajar en base a dar solución a dichas quejas y buscar para ello indicadores que permitan a los restaurantes evaluarlas; ellas son las que más están afectando la eficacia del restaurante, pues los clientes no se encuentran totalmente satisfechos y podrían optar por otros restaurantes o productos sustitutivos y, con ello, se vería considerablemente afectada la eficiencia del mismo, pues disminuirían las ventas considerablemente. Toda esta información permite identificar dentro de los momentos de la verdad cuales son los momentos críticos, mostrándose el análisis en la tabla 4

Tabla 4. Identificación de momentos críticos de la verdad.

Características Reales	Encuesta	Quejas	Momento Crítico
Variedad en la oferta	Variedad de la oferta de los alimentos (2,9)*	Poca variedad de la oferta gastronómica (74) ^Δ Escasez de oferta de postres y helados (79) ^Δ	El cliente recibe la Carta.
Precios moderados	Relación calidad/ precio (3,3)*	No hay buena relación entre la calidad de los platos y el precio (28) ^Δ	El cliente recibe el pedido.
Personal preparado y profesional	Calidad del servicio (3,3)*	Demora en el servicio (67) ^Δ	El cliente recibe el pedido.

(*) Valor promedio de los ítems de la encuesta de satisfacción en una escala de 1 a 5

(Δ) Número de quejas

El primero de los momentos críticos es cuando el cliente recibe la carta, pues ahí el mismo puede percatarse de la poca variedad de la oferta de comestibles y postres, siendo estos factores los más afectados en la evaluación recibida y por la gran cantidad de quejas que existen sobre ellos; además, en este momento es cuando pueden observarse los precios de la oferta. El siguiente es en el que el cliente recibe el pedido y éste procede a su consumo, momento importante a partir del cual puede percibir la calidad de la oferta gastronómica, ya que al final el consumo de la misma es su objetivo al asistir a la instalación. Sobre estos momentos debe trabajar arduamente la dirección de la empresa para lograr una satisfacción total de los clientes a través de la atención a sus necesidades. Con ello se puede lograr eficacia y, a su vez, eficiencia; de ahí que se haga necesario velar por cumplir con los estándares de calidad establecidos en la elaboración y presentación de los alimentos, y analizar la cartera de productos, buscando la introducción de otros o el agregarle valor a los que ya tienen.

3. Identificación y análisis de la Cartera de Productos.

Para realizar la identificación y análisis de la cartera de productos se expondrán las líneas de productos del restaurante, y se especificarán en la línea 9 los que contiene, por ser la misma la más importante para el restaurante, ya que es la razón principal por la cual acuden los clientes y representa el mayor atractivo para ellos. Además, ella representa el mayor efecto económico dentro del total analizado, ya que posee una amplia longitud que permite una mejor adaptación de ésta a las necesidades específicas del mercado y aporta la mayor cantidad de ingresos por lo que se decide analizar durante la investigación (Figura 3).

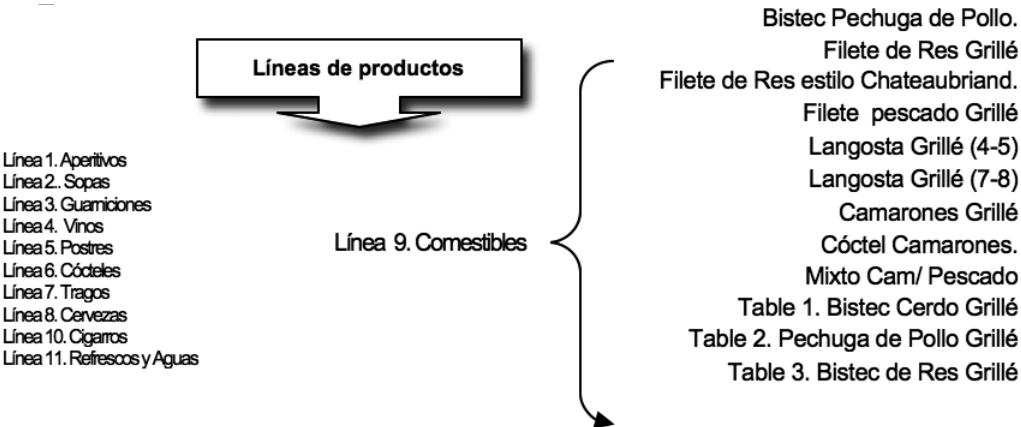


Figura 3. Líneas de Productos del restaurante y productos de la Línea 9.

Para el análisis de la línea de comestibles se realizará un Diagrama de Pareto a los platos que se ofertan en el restaurante y el efecto económico que los mismos presentan. Además, y como complemento, se hará una Matriz BCG modificada que mide el índice de presentación (Ip), este índice se obtiene de la relación entre el número de días que está presente el producto y el total de productos expuestos a la venta, contra el margen bruto de ganancia (MBG), el mismo representa las utilidades como resultado de la relación de ingresos y gastos. Los mismos pueden ser observados en las figuras 4 y 5, respectivamente, y persiguen el objetivo de hallar los factores más importantes en los cuales corresponde concentrar la atención en los períodos analizados.

Los principales resultados que arrojó la aplicación del Diagrama de Pareto es que el 50% de sus productos reporta el 77,36% del efecto económico para el restaurante, y los mismos son: Langosta Grillé 4-5, Langosta Grillé 7-8, Camarones Grillé, Filete de res estilo Chateaubriand, Cóctel de Camarones, Filete de res Grillé y Filete de pescado Grillé. Sobre ellos debe pesar la mayor atención para una máxima calidad, por la importancia económica que representa para la instalación.

La Matriz BCG, por su parte, arrojó que dentro de los productos estrellas se destacan la Langosta Grillé 4-5 y el Cóctel de Camarones, entre otros, y sobre ellos hay que mantener una inversión constante, tienen un elevado índice de popularidad y le aportan al restaurante amplio margen de ganancia, por lo que se recomienda mantener sobre ellos normas rígidas de calidad y poner a prueba la elasticidad de los precios, tratando de no afectar la demanda de estos.

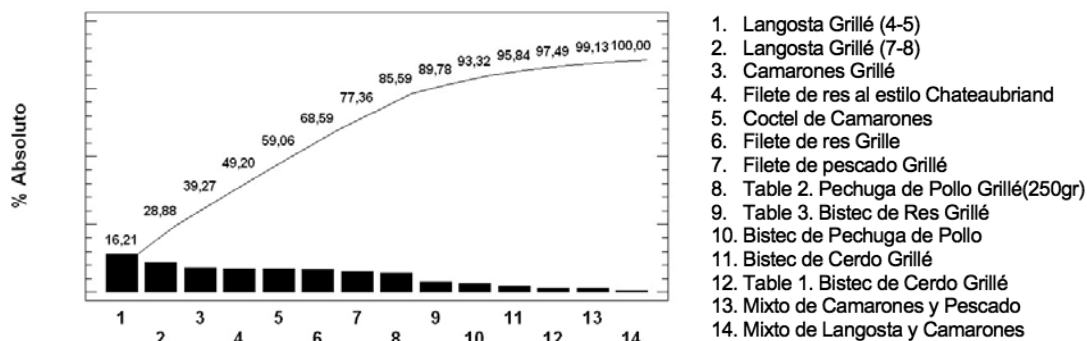


Figura 4. Diagrama de Pareto.

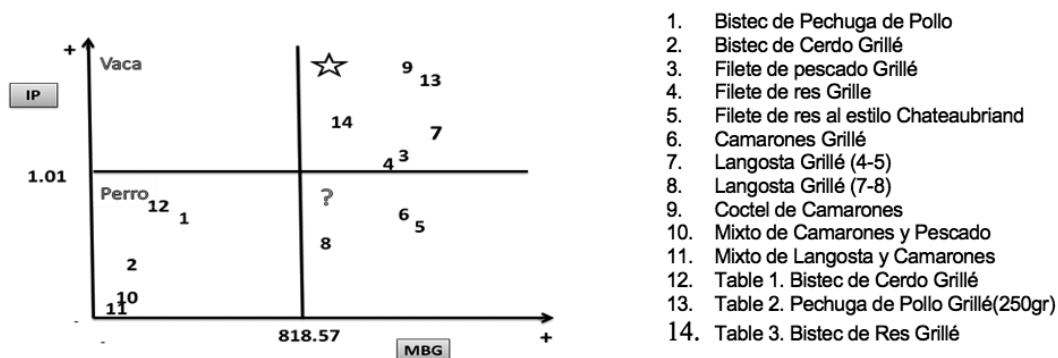


Figura 5. Matriz BCG.

Por otro lado, quedan como productos incógnitos el Filete de res al estilo Chateaubriand, los Camarones Grillé y la Langosta Grillé (7-8); los mismos presentan un alto MBG y un bajo Ip, como puede observarse en la figura 4, por lo cual se puede efectuar una mayor publicidad y promoción de los mismos o bajar el precio de venta si el MBG es muy alto jugando con la elasticidad de la demanda. En el caso del primero de ellos, puede analizarse la posibilidad de incorporar una breve descripción del mismo en la carta, ya que por su nombre no pueden identificar las características de éste o, de lo contrario, sería el dependiente el encargado de llamar la atención sobre el producto.

En el cuadrante de productos perro se destacan como los más negativos el Bistec de Cerdo Grillé, Mixto de Camarones y Pescado, Mixto de Langosta y Camarones, pues tienen un bajísimo índice de popularidad y muy poco MBG. Con ellos la empresa debe tomar como opción eliminarlos, si una vez realizado el estudio para todo el año éstas condiciones se mantienen o aumentar la publicidad de los mismos mediante una campaña publicitaria o realizando un énfasis a ellos en la carta menú para elevar las ganancias que le aportan y lograr convertirlos en productos incógnitos (para lograr que el cliente perciba dichos productos como nuevas ofertas del restaurante). Con el Bistec de Pechuga de Pollo y el Table 1. Bistec de Cerdo Grillé se debe tomar la medida de aumentar sus precios de venta para llevarlos a incógnita o hacerlos más atractivos para los clientes y lograr convertirlos en Vaca. Evidentemente, si se eliminan los productos mencionados, se deben crear u ofertar otros platos que llamen la atención a los clientes, pues los mismos consideran que existe poca variedad en la oferta gastronómica.

Se debe destacar que, según los resultados obtenidos, casi todos los productos estrella se encuentran dentro de los que representan aproximadamente el 80% del efecto económico en el diagrama de Pareto, y sobre ellos hay que concentrar la atención para mantener su posición y las ganancias que generan; las excepciones son los productos Table 2 Pechuga de Pollo Grillé (250gr) y el Table 3 Bistec de Res Grillé, que corresponden con los productos estrella y no están en ese 80 % de Pareto. Este resultado indica la necesidad de una mayor gestión de venta en la instalación.

Para determinar hacia donde está orientada la gestión del restaurante, se tomaron los principales indicadores que se gestionan en él, recogidos éstos en los Estados de Resultados y demás informes económicos que se elaboran y que permiten analizar la eficacia y la eficiencia, mostrándose a continuación todos los indicadores y sus respectivas clasificaciones en la tabla 5.

Tabla 5. Clasificación de los indicadores que se miden en el restaurante.

Indicadores	Eficacia	Eficiencia	Proceso	Resultado
Ingresos		x		x
Ventas		x		x
Costos Gastronómicos		x		x
Gastos Operacionales		x		x
Otros Gastos		x		x
Gastos por Comb, Energía y Agua		x		x
Salarios y Seguridad Social		x		x
Cantidad de Clientes	x			x
Per Cápita (Promedio)		x		x
Aprovechamiento de la capacidad instalada (Promedio)		x		x
Mermas		x		x
Satisfacción del cliente	x			x
Cantidad de platos mensual		x		x
Cantidad de platos diarios		x	x	

De acuerdo a lo planteado con anterioridad sobre la clasificación dada a cada indicador y el por ciento que representan cada uno del total de indicadores que se llevan en la empresa, se puede concluir que el restaurante tiene orientada su gestión hacia la eficiencia, ya que aproximadamente el 85,72% de los indicadores que se miden son de eficiencia. Esta marcada diferencia permite resaltar que en el restaurante existe mayor preocupación sobre los registros que evidencien el estado del uso de los recursos, con una fuerte valoración económica del gasto de materiales en la prestación del servicio, quedando a otro nivel la eficacia 14,28%, lo cual no quiere decir que se le reste importancia. La menor presencia de mediciones que permitan valorar el estado de las características que definen la calidad percibida por los clientes, así como su satisfacción, propicia el desconocimiento de causas de mayor profundidad, que pudieran incidir en el incumplimiento de los objetivos propuestos y esperados por los clientes. Teniendo en cuenta todo lo anteriormente plasmado, se propone, como mejora, el uso de nuevos indicadores.

Además de ello, según el porcentaje obtenido, el 92,85% de los indicadores que se gestionan son de resultado, mientras que los de proceso que gestiona la empresa representan solamente el 7,14%, de modo que se recomienda a los directivos el uso de nuevos, que le den la posibilidad de evaluar el funcionamiento y corregir las irregularidades durante el desarrollo de las actividades, logrando así el carácter proactivo de la gestión. Para ello, y basados en las características reales obtenidas, se recomiendan los siguientes indicadores de proceso, para así evaluar y gestionar de acuerdo a lo que los clientes desean cuando asisten a un restaurante. El uso de los mismos facilitaría la toma de decisiones en caliente, que pudieran tener mayor aceptación, si se contara con esa información a nivel de proceso (Tabla 6).

Tabla 6. Propuesta de indicadores de proceso.

Características Reales	Propuesta de indicadores de procesos	Formato de evaluación
Calidad de la oferta	<ul style="list-style-type: none"> Gramaje de los platos. Temperatura de los platos. Tiempo de servicio. 	Se mide siguiendo los criterios de la ficha de costo, normas del sector y procedimientos normativos de la instalación.
Variedad de la oferta	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de platos a la venta. Número de platos ofertados por línea de productos. 	Ofertas a la venta, superior al 60 % del total establecido para este tipo de restaurante
Ambiente Acogedor	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores Ergonómicos (Temperatura del local, Iluminación). Limpieza y Decoración. 	Debe ser evaluado por la administración siguiendo procedimientos específicos de la instalación y las normas cubanas NC 19-01-11, 19-01-12, 19-01-06

El análisis de la eficacia se realizará a partir de los indicadores que se miden actualmente para gestionarla. Uno de esos indicadores es la cantidad de clientes que asisten a los restaurantes. La variación de este indicador puede observarse en la tabla 7.

Tabla 7. Variación de la cantidad de clientes.

	Períodos	
Indicador	Δ 2007-2008	Δ 2008-2009
Cantidad de clientes	961	283

Se debe destacar que la cantidad de clientes atendidos, aumentó gradualmente del año 2008 con respecto al 2007 en 961 clientes lo que demuestra una buena gestión de venta, aunque se debería profundizar en este tema teniendo en cuenta cómo se ha comportado este indicador en la competencia del restaurante para poder comprobar qué posición ocupa el mismo. Se puede plantear además, que, con el aumento de la cantidad de clientes atendidos, se logra un aumento de las Ventas y los Ingresos, así como de los costos Gastronómicos que se utilizan para el desarrollo de los servicios, partidas que se analizarán posteriormente. En el año 2009 se logra también un aumento en estos indicadores, pero al compararlo con el período anterior este crecimiento es menor, ya que se consigue aumentar en 283 clientes.

El otro indicador que se utiliza para medir la eficacia de, es la satisfacción de los clientes. A pesar de que no se cuenta con datos históricos de este indicador, pues no es medido de forma constante, para realizar el estudio del mismo se utilizó la encuesta confeccionada por la empresa, que fue analizada con anterioridad. Solamente se cuenta con los datos de los meses en que se realiza la investigación.

El % de clientes satisfechos será determinado a partir de los que plantearon que desean regresar a la instalación, como resultado de la satisfacción que obtuvieron al recibir el servicio. Estos resultados pueden ser observados en la tabla 8.

Tabla 8. Por ciento de clientes satisfechos.

Por ciento de clientes satisfechos	Meses		
	Nov. 09	Dic.09	Ene.10
	92%	96%	99%

De manera que, analizando los indicadores expuestos con anterioridad, se puede plantear que el restaurante fue obteniendo mejores resultados de forma paulatina. Esta satisfacción se traduce en lograr cada vez mayor cantidad de clientes repitentes, y proporciona un alto potencial de fidelidad. Esto se transforma económicamente en mayores niveles de venta. De forma general la eficacia es buena, aunque, como se ha planteado en un punto anterior, existen reservas que están reflejadas en las quejas recogidas.

Para realizar un análisis detallado de la eficiencia se tomaran los indicadores que corresponden a esa clasificación mostrándose su variación en la tabla 9. La moneda a la que se hace referencia en todo el documento es CUC (Peso convertible cubano)

Tabla 9. Variación de indicadores de eficiencia.

Indicadores	Variación		Tasa de crecimiento	
	Δ 07-08	Δ 08-09	TC 07-08	TC 08-09
Ingresos (\$)	25766,73	18994,40	0,124	0,084
Ventas (\$)	24729,80	17373,90	0,123	0,080
Costos Gastronómicos (\$)	9678,61	7370,21	0,153	0,104
Gastos Operacionales (\$)	5610,23	5213,5	0,473	0,345
Otros Gastos (\$)	1070,55	1189,73	0,269	-0,436
Gastos por Comb, Energía y Agua (\$)	1834,07	- 2073,69	0,077	0,021
Salarios y Seguridad Social (\$)	0	456,95	0	0,017
Per Cápita (Promedio - \$)	0,81	2,58	0,057	0,173
Aprovechamiento de la cap. instalada (Promedio -%)	4,22	6,6	0,072	0,112
Mermas (u)	0	0	0	0

En esta instalación, en cuanto a los ingresos, se puede observar que hubo un crecimiento en el año 2008 con respecto al 2007 de \$25766,73 y en el 2009 con respecto al 2008 de \$18994,40, lo que representa una tasa de crecimiento de 0,124 y de 0,084, respectivamente. Se debe tener en cuenta que a pesar de que en ambos años se creció con respecto al año base, el crecimiento en el año 2009 fue menor que en el año anterior. Con respecto a las Ventas, se debe señalar que igualmente creció pero el último año en menor medida, lo que se refleja en la tasa de crecimiento de 0,123 para el año 2008 y de 0,080 para el 2009.

Otro valor importante a destacar es el de costo gastronómico, el cual aumenta en estos períodos de forma que se corresponde con el incremento de las ventas, aunque se debe señalar que se incrementa en una menor medida. Salarios y Seguridad Social, en una pequeña medida, tiene un crecimiento que tributa a una mejora en los salarios percibidos por los clientes internos. A pesar de que en el año 2009 las Ventas aumentaron, se logró que Gastos de Combustible, Energía y Agua redujera en 2073,69 \$ con respecto al 2008 lo que se evidencia con un decrecimiento logrado de 0,436.

De forma general se puede plantear que, aunque el restaurante mejora algunos de sus indicadores, tales como ventas e ingresos, a la par crecen los gastos y costos gastronómicos, que aunque incrementan en menor medida en el último período, es necesario precisar que se requieren mayores valores históricos para fundamentar categóricamente la existencia de una mejora en la gestión de la eficacia y la eficiencia realizada por la administración. De la evaluación integral se desprende un grupo de posibilidades de mejora, o reservas de eficacia y eficiencia, que de ser identificadas, diagnosticadas y gestionadas, con un crecimiento estable de los clientes que visitan la instalación, producto de la calidad del servicio y la buena combinación de los recursos empleados, se estaría cumpliendo con los criterios de Kanter y Summers (1994), que fueron citados en Aibar (2003) al catalogar la eficacia como una medida de la mejora continua. Este análisis permite valorar que la eficiencia está dando pasos de mejora, pero aún existen grandes reservas en este sentido que deben ser analizadas para lograr una estabilidad en los resultados de los indicadores. Se debe señalar que el restaurante mantiene una aceptable gestión de venta, ya que ha logrado aumentar paulatinamente sus ingresos de un año con respecto a otro. Queda demostrado que se debe tomar como patrón, para fijar como modelo a seguir, el año 2009 puesto que se lograron los mayores niveles de Ventas, Ingresos y se disminuyeron algunos costos.

CONCLUSIONES

El análisis integral del macro indicador de eficacia y eficiencia en el procedimiento propuesto, permite valorar la importancia de la combinación de herramientas como enfoque básico en la identificación de reservas que propician la mejora continua de la gestión en el restaurante analizado, con crecimiento en los clientes visitados, aumento de los ingresos y disminución de los gastos.

La investigación de mercado arrojó como resultado que los clientes encuestados salen en su mayoría satisfechos, con un incremento de un 92 al 99 % en la muestra que fue tomada en la investigación. No obstante existen dificultades en la poca variedad en la oferta, como ítem peor valorado. Por ello se realizó un análisis de la cartera de productos, y se pudo determinar que los principales resultados obtenidos del Diagrama de Pareto coinciden con los productos estrella de la Matriz BCG, y dentro de ellos se destacan la Langosta Grillé 4-5 y el Cóctel de Camarones, donde mayor atención se debe centrar para estructurar la oferta del día a día.

La eficacia se puede decir que es buena, pues ha crecido en menor medida en la cantidad de clientes atendidos y de forma más impactante en la satisfacción expresada por los clientes

externos. La eficiencia del restaurante mejoró en una pequeña medida gracias al crecimiento de indicadores tales como los ingresos, aunque en el último período la tasa de crecimiento es menor.

De la evaluación integral se desprende un grupo de posibilidades de mejora, o reservas de eficacia y eficiencia, que de ser identificada, diagnosticada y gestionada, con un crecimiento estable de los clientes que visitan la instalación, producto de la calidad del servicio y la buena combinación de los recursos empleados, se estaría implementando el proceso de mejora a partir del comportamiento de ambos macro indicadores.

REFERENCIAS

Aibar, C. El logro del value for money en la gestión pública: consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. *Revista Contabilidade & Finanças* - USP, São Paulo, maio/agosto 2003, num 32, p. 99 - 110

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (A.E.C.A.) Indicadores de gestión para las entidades públicas, Documento nº 16, Principios de Contabilidad de Gestión, julio. 1997

BAC, A.D. *Performance Budgeting at the National, Provincial and Local Government, en Perspectives on Performance Measurement and Public Sector Accounting*, Buschor, E. y Schedler, K. (eds.), Paul Haupt Publisher Berne, Suiza, 1994, p 309-324.

CETI (Comisión de Ética y Transparencia Institucional). Boletín Ética y Valores, PETROPERU. Edición No.3. 2008. Perú

Kanter, R.M; Summers, D.V. Doing Well While Doing Good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. En: *Public Sector Management. Theory, critique & practice*, McKeivitt, D. y Lawton, A. (Eds.), Sage publication, Londres, 1994. p. 220-236.

Mayo, A; Loredó, C. & Reyes, B. Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional en Contribuciones a la Economía. Disponible en < <http://www.eumed.net/ce/2009a/>. [Consultado el 25 de abril 2010].

Oficina Nacional de Normalización (Cuba). Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabularios. Norma Cubana ISO 9000: 2005. p. 7-20

Oficina Nacional de Normalización (Cuba). Mediciones del ruido donde se encuentren personas. Norma Cubana 19-01-06: 1983. P. 12-15

Oficina Nacional de Normalización (Cuba). Iluminación. Requisitos generales higiénicos sanitarios. Norma Cubana 19-01-11: 1981. P. 14-19

Oficina Nacional de Normalización (Cuba). Determinación de los niveles de iluminación en locales y puestos de trabajo. Método de medición. Norma Cubana 19-01-12: 1983. P. 21-26

Oficina Nacional de Normalización (Cuba). Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicios al turismo. Norma Cubana 126: 2001. P. 12-17

Ramos, L. Evaluación y análisis de la eficacia y eficiencia de restaurantes en el polo turístico de Varadero. Máster. Tesis. Universidad de Matanzas. Cuba, 2011. P. 14-16

Rodríguez, A. *Dirección de la Calidad*. Editorial. ISPJAE. Ciudad Habana. Cuba, 1986. p. 43-48

Segura, A, et al. Metodologías de diagnóstico y evaluación, y su relación con los sistemas de gestión de la calidad. Monografía. Universidad de Matanzas. Cuba, 2009. P.14

Simon, H. *The Criterion of Efficiency, en Public Sector Management. Theory, critique & practice*, McKevitt, D. y Lawton, A. (eds.), Sage publication, Londres, 1994, p. 37-53